

**International Model Forest Network Secretariat  
Secrétariat du Réseau international de forêts modèles**

# **Guide d'établissement d'une forêt modèle**



**Août 2003  
Ottawa (Canada)**

## Table des matières

Les défis .....	1
Le Secrétariat du RIFM .....	1
« Internationaliser » le Réseau .....	2
Qu'est-ce qu'une forêt modèle? .....	2
Principales caractéristiques des forêts modèles .....	3
1. Partenariat .....	4
2. Engagement envers la gestion durable des forêts .....	4
3. Étendue .....	4
4. Portée des activités .....	4
5. Structure de gouvernance qui tient compte d'un vaste éventail de valeurs .....	4
6. Coopération, échange et renforcement des capacités .....	5
Travail en réseau .....	5
Comment établit-on une forêt modèle? .....	5
1. Premières étapes pour créer une forêt modèle .....	5
• Compréhension du concept .....	5
• Préparation d'une proposition .....	6
• L'atelier sur la forêt modèle .....	6
2. Options d'organisation, de gouvernance et de gestion .....	7
• Structure .....	7
• Reddition de comptes .....	8
• Compétences techniques .....	9
• Auto-gouvernance .....	9
3. Que fait une forêt modèle? .....	9
• Sélection des programmes .....	10
• Sélection des projets .....	10
• Administration/gestion .....	11
• Évaluation interne, analyse et dialogue .....	12
• Engagement à l'égard de la GDF à l'échelle mondiale .....	12
• Établissement et maintien de partenariats .....	13
Principes directeurs .....	13

## Les défis

De nos jours, les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires des ressources naturelles et, bien sûr, l'ensemble de la société, sont de plus en plus complexes alors que des exigences et des valeurs sociales conflictuelles se livrent concurrence dans un contexte de ressources toujours plus précaires.

En 1987, le rapport de la Commission Bruntland a décrit en termes clairs le déséquilibre croissant entre le développement de l'humanité et la capacité de notre planète à soutenir cette croissance. Six années plus tard, à la CNUED, les dirigeants du monde ont enclenché une série d'activités stratégiques pour trouver des solutions pratiques afin de parvenir à un développement durable.

Dans le secteur forestier même, on a assisté, en conséquence, au lancement d'une pléthore de processus, et de nombreux pays ont par la suite proposé des approches nouvelles et innovatrices de gestion durable des forêts. Il n'est pas surprenant de constater que plusieurs de ces nouvelles approches ont révélé une réflexion parallèle sur la nature de la durabilité ainsi que sur les stratégies possibles pour assurer une conservation efficace des ressources. Une initiative inspirée directement des défis lancés lors de la CNUED a été le Réseau international de forêts modèles (RIFM), dont la création a été annoncée par le Canada au Sommet de Rio. L'origine du concept remonte au Réseau canadien de forêts modèles, lui-même créé en 1991.

Le RIFM représentait un engagement important qui consistait à bâtir un partenariat international avec des pays et des partenaires institutionnels en vue de traduire la politique de gestion durable des forêts (GDF) en pratique dans l'intérêt des populations, des collectivités ainsi que des intérêts tributaires des forêts et de leurs nombreuses valeurs.

Le RIFM est né de la ferme conviction que les forêts modèles peuvent être gérées de façon durable pour assurer les besoins économiques, environnementaux et sociaux des générations présentes et futures. Le RIFM part du principe qu'un partenariat inclusif de tous les organismes, les organisations, les collectivités et les particuliers qui utilisent les ressources forestières et qui ont chacun leur propre compréhension et appréciation de ces ressources, peut créer les conditions menant à une utilisation durable et plus judicieuse des ressources forestières.

Créé afin de stimuler l'application sur le terrain de nouveaux concepts et idées sur la GDF ainsi que d'assurer des possibilités d'échanger ces expériences, le RIFM bénéficie du soutien d'un secrétariat hébergé au Centre de recherches pour le développement international (CRDI) à Ottawa. Depuis son établissement en 1995, le SRIFM – de concert avec des partenaires et des collaborateurs comme le PNUD et la FAO – est parvenu à bâtir un réseau mondial de forêts modèles à l'échelle du paysage et axé sur le partenariat.

Ce réseau mondial s'emploie à appuyer et à faciliter l'exploration de modes de gestion durable des forêts qui soient pratiques et pertinents au niveau local pour le bien de toutes les parties concernées, allant des collectivités locales aux décideurs nationaux.

La gestion durable des forêts est un projet fondamentalement optimiste. Elle suppose en effet qu'il y a des solutions et qu'elles sont accessibles à la société, à condition, bien sûr que cette dernière décide de s'en prévaloir. L'expérience à ce jour, notamment la croissance continue du Réseau, semble témoigner de cet optimisme.

### ***Des forêts modèles ont été établies jusqu'à présent dans les pays suivants :***

l'Argentine, le Canada, le Chili, la Chine, le Costa Rica, le Japon, la République dominicaine, l'Indonésie, le Mexique, le Myanmar, les Philippines, les États-Unis, la Russie et la Thaïlande.

### ***D'autres pays visent également le concept de forêt modèle, dont :***

le Brésil, Cuba, le Cameroun, l'Allemagne, l'Inde, le Panama, le Pérou, la Suède et le Vietnam.

## Le Secrétariat du RIFM

Le Secrétariat du RIFM est l'exécutant du programme du RIFM tel que déterminé par son Conseil d'administration qui est composé de bailleurs de fonds et de représentants des forêts modèles régionales. Il a la responsabilité de renforcer et d'élargir le Réseau et, sur le terrain, d'appuyer les forêts modèles, existantes et en développement, pour ce qui est :

- des questions techniques et logistiques inhérentes à l'établissement et au fonctionnement des forêts modèles
- du travail en réseau entre les forêts modèles et les régions, du transfert de la technologie et du savoir-faire
- de l'expansion des ressources
- de la promotion et de la défense de la cause des forêts modèles
- des communications
- de l'appui ciblé aux initiatives de programme (le cas échéant)
- du développement de partenariats et du renforcement des capacités

Le Secrétariat du RIFM fournit de l'aide dans le cadre des réunions aux niveaux régional et mondial, appuie le travail de formation et de vulgarisation, dispense des ateliers spécialisés et assure la diffusion de l'information. Quoiqu'il ne soit pas un organisme subventionnaire, le SRIFM gère un petit fonds de programme réservé à des questions ou des domaines de haute priorité.

Bien que chacune des forêts modèles se distingue par son histoire d'utilisation du sol et ses problèmes de gestion, elles soulèvent toutes une série de questions communes qui revêtent une importance particulière pour le Secrétariat, notamment le partenariat et le renforcement des capacités; la réduction de la pauvreté et la diversification économique; les mécanismes de mesure et d'évaluation du progrès vers la GDF; l'élaboration et la démonstration des pratiques exemplaires en matière de gestion forestière; l'évaluation; la gouvernance et la gestion des conflits.

#### **Internationaliser le Réseau**



Le SRIFM intervient actuellement en Asie, en Afrique, en Russie ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes où un premier centre régional du Réseau a été mis sur pied en octobre 2002.

Pour ce qui est de l'Amérique latine et des Caraïbes, le SRIFM appuie l'établissement des forêts modèles par l'intermédiaire du Centre régional de forêts modèles pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CRFM) selon un programme de travail convenu, lequel reflète les priorités déterminées au niveau de la forêt. Le SRIFM est d'ailleurs représenté dans le conseil d'administration du CRFM et réciproquement. Dans les cas où il n'existe pas de centre régional (notamment en Afrique et en Asie), le SRIFM soutient les activités menées à l'échelle des forêts par l'entremise des représentants désignés au niveau national ou de concert avec d'autres acteurs institutionnels qui favorisent activement les forêts modèles, comme la FAO en Asie.

#### **Qu'est-ce qu'une forêt modèle?**

Une forêt modèle est un lieu géographique mais également une approche de gestion durable des forêts axée sur le partenariat. Il s'agit d'une vaste assise territoriale exploitée dans laquelle la foresterie constitue une des principales valeurs. Au coeur du concept se trouvent des gens car, comme tout processus, les forêts modèles se rapportent autant aux populations tributaires de la forêt, aux répercussions de leurs activités sur les ressources forestières et au développement humain qu'aux arbres et aux produits forestiers.

Sur le plan de l'organisation, une forêt modèle est aussi un partenariat volontaire dont les membres représentent toutes les forces environnementales, sociales et économiques qui sont en jeu dans l'assise territoriale en question. Les partenariats, dont le fonctionnement repose sur la transparence et le consensus, permettent aux membres de définir une vision de la GDF qui est partagée et adaptée aux conditions locales et, ensuite, de concourir à la concrétisation des objectifs pour le bien de toutes les parties concernées.

Quoiqu'elle ne soit investie d'aucun pouvoir décisionnel sur le territoire, l'organisation d'une forêt modèle vise à inclure parmi ses partenaires ceux qui exercent une forme juridique d'exploitation sur la terre : leur participation témoigne de leur volonté d'envisager des modes

nouveaux et innovateurs pour gérer les forêts de façon durable.

À titre de membre du RIFM, l'organisation d'une forêt modèle s'engage à partager ses expériences et ses innovations avec d'autres forêts modèles et organismes pour qu'ils puissent tirer parti de son expertise, à l'échelle locale, nationale et internationale.

Le concept de forêt modèle, ainsi que d'autres initiatives de GDF, considère la connaissance et la compréhension comme un processus en évolution.

La forêt modèle diffère des autres initiatives de GDF sous trois rapports :

- Toutes les forêts modèles partagent un ensemble fondamental d'attributs et de principes sur lesquels reposent les expériences de GDF menées à l'échelle du paysage, quel que soit le type d'écosystème ou le mode de faire-valoir.
- Chaque forêt modèle a sa propre stratégie de démonstration et de travail en réseau en son sein et entre elles.
- Les décideurs nationaux participent aux activités entreprises au niveau local tout en étant également les bénéficiaires. D'ailleurs, un projet de forêt modèle mené à bien doit donner lieu au retour de l'information vers le niveau politique afin que des améliorations puissent être apportées dans l'intérêt national.

Ces caractéristiques sont fondées sur les prémisses que des attributs et des principes partagés stimuleront les possibilités d'établir des réseaux et qu'une stratégie mûrement réfléchie sur la démonstration et le travail en réseau améliorera et accélérera la mise en œuvre des percées spécifiques de la GDF parmi les participants du Réseau.

Ces caractéristiques forment une boucle continue (entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique) décrivant un réseau qui est axé sur l'échange d'informations, qui accorde une importance prédominante aux applications pratiques et qui établit un lien clair avec les enjeux stratégiques nationaux et internationaux.

## Principales caractéristiques des forêts modèles

Créer et maintenir un partenariat efficace n'est pas une tâche aisée. Cependant les partenaires des forêts modèles disposent, parmi les outils d'établissement de partenariats, un ensemble d'attributs communs des forêts modèles sur lesquels se fonde un projet.

Six des attributs qui définissent le concept de forêt modèle, sont considérés comme étant fondamentaux, à savoir :

1. le partenariat
2. l'engagement envers la gestion durable des forêts
3. l'étendue (axée sur le paysage et les bassins hydrographiques)
4. la portée des activités qui tiennent compte des besoins et des valeurs des intervenants
5. la structure de gouvernance qui tient compte d'un vaste éventail de valeurs
6. la coopération, l'échange et le renforcement des capacités

Ces attributs constituent une base de référence pour l'établissement d'une forêt modèle. Ils permettent à chaque forêt de poursuivre son orientation conceptuelle et de préserver l'intégrité de son programme au cours de son développement, tout en lui assurant l'autonomie nécessaire pour élaborer une initiative qui tient compte des priorités locales.

### **Objectifs du RIFM :**

- stimuler la coopération internationale, l'échange d'idées sur le concept de gestion durable et le partage de l'expérience pratique dans ce domaine;
- faciliter la coopération internationale dans les applications de la gestion durable des forêts au niveau local;
- utiliser ces concepts, expériences et applications pour soutenir les discussions qui ont lieu à l'échelle internationale sur les principes, les critères et les politiques de gestion durable des forêts.

De plus, fait non moins important, l'adoption d'attributs à l'échelle du réseau jette les fondations sur lesquelles s'établit le travail en réseau entre les niveaux locaux et internationaux.

Aucune forêt modèle n'est identique à une autre. Même si les forêts modèles partagent des attributs, des buts et des objectifs communs, chacune est unique non seulement en raison de ses caractéristiques culturelles, géographiques, institutionnelles, politiques et autres, mais aussi du fait que chaque partenariat de forêt modèle ajoute à cette unicité son propre échantillon représentatif de points de vue et d'expériences.

Étant donné la variété d'influences et de circonstances d'une région à l'autre, il est tout naturel que les activités et les méthodes adoptées pour atteindre les objectifs de la GDF diffèrent elles aussi. Pour certaines forêts modèles, par exemple, les questions de biodiversité revêtent une importance primordiale alors que, pour d'autres, la diversification économique ou la recherche forestière constituent une considération prédominante.

## **1. Partenariat**

Il est essentiel de saisir l'importance de la dynamique des partenariats des forêts modèles pour comprendre le concept de forêt modèle. Cependant, quoique le concept de forêt modèle paraisse simple théoriquement, sa mise en application peut s'avérer laborieuse. Pour tirer entièrement parti des expertises locales, les partenaires doivent reconnaître que leurs opinions ne s'excluent pas forcément les unes les autres. Elles sont toutes pertinentes et doivent toutes être tenues compte dans le processus décisionnel.

L'organisation d'une forêt modèle est régie par un partenariat qui précise les buts, fixe les priorités et établit les directives stratégiques du programme dans son ensemble. Le partenariat doit englober les principaux utilisateurs et d'autres intervenants représentés dans la région géographique. Par exemple,

- ▶ l'industrie forestière
- ▶ les groupes communautaires
- ▶ les peuples autochtones
- ▶ les organismes gouvernementaux
- ▶ les organisations non gouvernementales à vocation écologique et les regroupements forestiers

- ▶ les établissements universitaires et scolaires
- ▶ les parcs nationaux
- ▶ les propriétaires fonciers privés

*Indicateur type* : la majorité des habitants peuvent avoir accès à l'organisation de la forêt modèle par l'entremise d'un partenaire de la forêt modèle qui représente leur activité ou leur sphère d'intérêt principale.

## **2. Engagement envers la gestion durable des forêts**

Dans une forêt modèle, on applique et on démontre des pratiques et des techniques forestières socialement acceptables et économiquement viables. Les objectifs généraux et le programme de travail reposent sur un mode de gestion forestière écosystémique et reflètent une vision de durabilité.

*Indicateur type* : le partenariat s'est entendu sur une stratégie pour déterminer les progrès réalisés en regard de la durabilité et veille à l'élaboration et à l'application de cette stratégie.

Une forêt modèle bénéficie du soutien du gouvernement national, régional et (ou) local qui réglemente le territoire, des propriétaires privés et d'autres représentants de la collectivité et du secteur privé qui participent activement à la gestion des forêts et des ressources naturelles. Le programme de la forêt modèle doit, le cas échéant, être lié au plan forestier national ou régional.

*Indicateur type* : la participation des collectivités, des propriétaires et des gestionnaires au comité du partenariat se reflète dans les structures de gouvernance.

## **3. Étendue**

Une forêt modèle doit avoir une étendue qui englobe toute la gamme des utilisations et des valeurs de la forêt dans la région géographique environnante et qui soit représentative d'un vaste écosystème.

*Indicateur type* : la zone de la forêt modèle comprend un vaste écosystème complexe, comme un bassin hydrographique.

## **4. Portée des activités**

Les activités entreprises doivent refléter les valeurs et les besoins communautaires, régionaux et nationaux. Elles ont pour but de favoriser le renforcement de la base de connaissances, d'évaluer les incidences ainsi que de concevoir et de mettre à l'essai, sinon d'appuyer, de nouvelles approches de GDF. Autrement dit, les activités doivent prendre en considération les diverses valeurs des ressources forestières tout en répondant aux besoins de la collectivité en général. En plus des produits du bois, la nourriture, l'eau potable, le logement, les traditions locales et les croyances spirituelles, l'emploi et le loisir comptent parmi les valeurs forestières précitées.

*Indicateur type* : la majorité des valeurs forestières telles que définies dans le plan forestier national (ou dans un autre document analogue) se reflètent dans la forêt modèle.

#### **5. Structure de gouvernance qui tient compte d'un vaste éventail de valeurs**

Une forêt modèle est gérée de façon intégrée en fonction de toutes les valeurs forestières jugées importantes par le partenariat. Le processus de gestion est à la fois participatif et transparent. La structure de gouvernance reflète les réalités culturelles, sociales, politiques et économiques de la région et, de plus, appuie l'établissement de consensus entre les partenaires.

*Indicateur type* : une structure de gouvernance qui est documentée et approuvée par le partenariat et qui, dans la pratique, fonctionne de manière à encourager la participation véritable des partenaires.

#### **6. Coopération, échange et renforcement des capacités**

Alors que le partenariat d'une forêt modèle s'engage à partager ses expériences et ses connaissances au niveau local et au sein du RIFM, les forêts modèles échangent, à l'échelle locale, régionale, nationale et mondiale, les expériences, les succès et les leçons tirées des problèmes de la gestion durable des forêts. Les forêts modèles donnent également aux intérêts urbains la possibilité de se faire représenter et d'influer sur les processus qui favorisent la gestion durable des forêts.

*Indicateur type* : l'engagement de partager est

attesté par les activités du réseau, les projets de démonstration, le travail en réseau avec d'autres forêts modèles ainsi que par la participation aux processus mondiaux comme l'élaboration et l'application d'indicateurs locaux de la gestion durable des forêts.

### **Travail en réseau**

Le travail en réseau se fait à tous les niveaux, du partenariat local aux niveaux régional, national et international. Au niveau local, il renforce le partenariat et l'efficacité des changements positifs apportés à l'échelle du paysage. C'est ce même principe – échange d'informations au profit de tous les participants – qui constitue la raison d'être des réseaux nationaux et internationaux. L'expérience démontre à maintes reprises que la mise en commun de l'expertise locale donne des résultats qui excèdent la somme de ce que chaque partenaire pourrait accomplir séparément.



Démonstration et discussion à la forêt modèle Chiloé, Chili

Pour ce qui est du travail en réseau au-delà de la forêt modèle, à mesure que le RIFM évolue, il est devenu évident que certaines expertises et activités sont plus engageantes que d'autres, surtout parce qu'elles sont, par exemple, plus faciles à reproduire ou plus rentables. Parmi les secteurs les plus prometteurs du travail en réseau, mentionnons :

- ▶ le partenariat et le renforcement des capacités
- ▶ la diversification économique axée sur la forêt
- ▶ la mesure et l'évaluation des progrès vers la GDF
- ▶ l'adoption et l'utilisation des instruments de la GDF
- ▶ le travail en réseau dans le cadre de projets

spéciaux présentant des caractéristiques régionales ou thématiques très distinctes

Dans une forêt modèle, de nouvelles idées sont mises à l'essai – parfois avec succès, parfois non – en vue de la durabilité. Or, s'agissant de l'évolution des forêts modèles, il est reconnu qu'aucun pays, organisme ou particulier n'est parvenu à développer seul des connaissances nécessaires pour atteindre les buts établis lors de la CNUED. Or, en travaillant ensemble, nous pouvons faire des progrès plus rapidement.

## **Comment établit-on une forêt modèle?**

Compte tenu du concept, de la philosophie et des caractéristiques qui constituent une forêt modèle, la question qui se pose est de savoir comment les forêts modèles ont été créées et exploitées. La présente section traite de ces questions en trois parties :

- ▶ les premières étapes pour créer une forêt modèle
- ▶ les options d'organisation, de gouvernance et de gestion
- ▶ le fonctionnement d'une forêt modèle

Il convient de signaler de nouveau que le texte ci-après donne un tableau d'ensemble de ce qui a porté fruit jusqu'à présent. Cependant, il n'existe pas de recette pour créer et exploiter une forêt modèle car la créativité du partenariat local et la conjoncture régionale, culturelle ou autre sont autant des facteurs qui influenceront sur la forme et le fonctionnement d'une forêt modèle établie en définitive.

### **1. Premières étapes pour créer une forêt modèle**

#### **Compréhension du concept**

Avant d'établir une forêt modèle, il faut d'abord bien comprendre le concept de forêt modèle. Grâce à la documentation systématique sur les expériences des forêts modèles au cours des années (comme le présent document), il est de plus en plus facile pour des sites intéressés de se familiariser avec le concept de forêt modèle et les expériences tentées jusqu'à présent. On peut, entre autres, consulter le site Web du SRIFM ou

obtenir des exemplaires des documents du SRIFM, notamment les propositions présentées auparavant par des sites déjà établis.

Après s'être familiarisé avec le concept, on effectue habituellement une visite de prospection auprès des forêts modèles en fonctionnement dans d'autres pays. L'expérience démontre que les contacts directs entre les praticiens et ceux qui envisagent d'établir une forêt modèle sont éminemment fructueux. Les visites des sites fournissent des exemples concrets des différents modes de fonctionnement des forêts modèles, de la gestion à la réalisation des projets. Elles sont en effet extrêmement productives et constituent un excellent procédé pour rendre le concept plus tangible et faire valoir ses avantages. C'est également un moyen inestimable pour illustrer le fonctionnement des partenariats, ainsi que leurs processus de prise de décision, leurs stratégies de concertation et leurs mécanismes et leur approche de règlement des différends.

#### **Préparation d'une proposition**

Pour créer une forêt modèle dans le cadre du Réseau international, il faut soumettre une proposition, laquelle est préparée selon des lignes directrices et permet au partenariat concerné de préciser ses priorités, ce qu'il entend faire et la façon dont il fonctionnera. Elle explique en détail la composition du partenariat, l'étendue de la forêt en question ainsi que les plans stratégiques et opérationnels qui guideront le partenariat de la forêt modèle. Les propositions comportent habituellement des éléments suivants :

- ▶ le contexte
- ▶ l'aperçu du projet : le nom du projet, les commanditaires, les partenaires et le résumé du projet
- ▶ une description du territoire proposé et des documents afférents, soit des renseignements sur les caractéristiques des ressources, des données socio-économiques, des précisions sur la culture, l'histoire, et les objectifs courants de gestion des ressources forestières
- ▶ les buts et les tâches : un aperçu stratégique des buts
- ▶ la structure administrative envisagée
- ▶ les activités à court et à long termes et les résultats escomptés (p. ex. recherche, transfert technologique, communications)
- ▶ le budget (les dépenses prévues et les sources de revenu)



- des annexes (des cartes, des données scientifiques ou d'arpentage)

Dans la plupart des cas, l'élaboration de la proposition sera menée par les participants à la mission de familiarisation de concert avec d'autres experts et partenaires locaux. Néanmoins, les parties concernées peuvent aussi obtenir l'aide technique et des conseils, tout au long du processus, auprès du SRIFM et d'autres forêts modèles.

Si l'on en juge par l'expérience du passé, l'élaboration d'une proposition détaillée peut prendre plusieurs mois. La majeure partie des coûts associés cette étape ne sont pas nécessairement très élevés dans la mesure où les dépenses sont surtout de nature locale. Cependant, il peut s'avérer souvent utile de faire appel à un expert-conseil ou à un facilitateur pour aider le partenariat local. À ce stade, un partenariat de base a été établi et d'autres partenaires viennent y prendre part par le biais des consultations et des échanges d'informations.

### **L'atelier sur la forêt modèle**

Une fois l'avant-projet terminé, les promoteurs organisent un atelier avec, entre autres, l'ensemble des partenaires, les facilitateurs et les commanditaires éventuels. Au cours de cet atelier, on examine la proposition dans le menu détail afin de parvenir à une parfaite compréhension et à un consensus de ce qui est proposé, de la façon de le mettre en œuvre ainsi que des rôles et des responsabilités des intervenants. En de nombreux cas, cet atelier marque la première fois que l'équipe de la forêt modèle se réunit au grand complet en tant que véritable partenariat.

Les coûts inhérents à l'atelier varient d'une forêt à une autre, mais il faut habituellement prévoir la participation d'environ 40 représentants, y compris ceux de certaines forêts modèles existantes. L'atelier se termine par l'approbation de la proposition ou des recommandations de modification ou de précision. À la fin de l'atelier, le partenariat souscrit à une série d'objectifs et de solutions au regard d'une gestion locale de la forêt à court terme ainsi qu'à des plans stratégiques visant une gestion durable des forêts à long terme.

Dans la plupart des cas, dès que le partenariat accepte la proposition, il lui faudra alors obtenir l'approbation du ministère compétent. Une telle approbation permet d'ailleurs aux promoteurs du

projet d'amorcer, par l'intermédiaire d'un centre régional ou d'un autre représentant suivant le cas, un dialogue avec le SRIFM sur l'adhésion et la participation éventuelle de la forêt modèle au Réseau.

## **2. Options d'organisation, de gouvernance et de gestion**

Chaque organisation de forêt modèle met sur pied, entre autres, des organes de gouvernance, d'appui technique, de contrôle de qualité et de gestion conformément aux normes en vigueur dans le pays et/ou la région où se trouve la forêt modèle. Au Canada, par exemple, le partenariat d'une forêt modèle se constitue généralement en organisme public à but non lucratif et prend ses décisions dans le cadre des réunions de ses partenaires, de son conseil d'administration et des organes techniques, ainsi que par l'intermédiaire de son personnel permanent, chacun ayant d'ailleurs un rôle et des fonctions bien précis.

À l'instar d'autres types d'organisations, une des premières tâches d'une forêt modèle, en tant qu'entité, consiste à déterminer clairement un certain nombre d'objectifs organisationnels. Pour les besoins du présent guide, nous ne traitons que de ceux qui concernent la structure, la reddition de comptes, les compétences techniques et l'auto-gouvernance.

Comme nous sommes conscients que les lecteurs connaissent la plupart de ces objectifs organisationnels et peuvent trouver de nombreuses documentations à cet égard sur Internet, nous les abordons ici, de façon générale, à titre de référence.

## Structure

### Le partenariat

Le partenariat de la forêt modèle au complet est habituellement l'organe de décision suprême et prend ses décisions dans le cadre de son forum annuel ou d'un événement analogue. D'ailleurs, des questions de stratégie, d'orientation du programme et de politique y sont également examinées. Le partenariat élit généralement, parmi ses membres, un président et un conseil d'administration qui sont chargés d'assurer une surveillance continue du programme et de veiller à la réalisation des plans annuels tels qu'approuvés par le partenariat. Cet aperçu organisationnel qui est caractéristique de l'expérience vécue jusqu'à présent ne constitue en fait qu'une des nombreuses options de structuration des activités du partenariat.

Lors du forum annuel, les organes chargés de gouverner, de gérer et d'exécuter les projets pour le compte du partenariat de la forêt modèle rendent compte des activités réalisées l'année précédente et soumettent leurs plans pour l'année à venir. C'est également une occasion pour tous les partenaires de soulever et de débattre des questions stratégiques et opérationnelles en présence des instances dirigeantes.

Alors que certains partenariats ne se réunissent officiellement qu'une fois par an ou en session extraordinaire, certaines forêts modèles, dont la forêt de Gassinski en Russie, tiennent jusqu'à huit réunions par an. En effet, il peut s'avérer utile de se réunir plus fréquemment durant la phase de démarrage d'une forêt modèle lorsqu'il faut déterminer des projets précis, des objectifs de recherche ou d'autres questions stratégiques et que les partenaires doivent instaurer des relations de travail.

Il convient aussi de signaler que tous les partenaires ne participent pas aux travaux avec la même intensité : quoiqu'ils soient tous égaux, leur rôle et leurs responsabilités varient quant au fond mais aussi au temps et aux activités. Certains sont des partenaires passifs, notamment ceux qui estiment que leur statut de membre leur permet de se prévaloir des maintes occasions pour déclarer publiquement leur adhésion au concept et à son application locale. D'autres ont des intérêts bien précis et limitent leur participation aux réunions annuelles ou techniques. D'autres encore ont des périodes de participation intense suivies des

moments d'accalmie qui reflètent les cycles de gestion, de planification et d'exécution des projets de l'année.

Au sein de chaque forêt modèle, il y a un groupe central de partenaires qui participent systématiquement à la gestion et aux activités, notamment les détenteurs de tenure forestière (entreprises forestières), le gouvernement, les spécialistes de l'environnement et les universitaires.

Par exemple, au nombre des partenaires locaux de la forêt modèle Ulot aux Philippines figurent :

- le ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles
- l'association des planteurs forestiers CHC
- la coopérative intégrée des fermiers San Rafael - Taft
- le ministère des Réformes agraires
- le ministère du Commerce et de l'Industrie
- le ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sports
- le ministère de l'Agriculture
- l'armée nationale des Philippines
- la Fondation des Philippines sur l'Environnement
- la coopérative polyvalente de Guinabungan
- la Fédération KAPPAS pour les jeunes
- la coopérative polyvalente de Mabuhay
- les divers services des gouvernements municipaux et locaux
- Paglaum han Brgy. San Rafael, Inc.
- l'Association de parents et de professeurs
- le projet sur la biodiversité de l'île de Samar.

Quant au partenariat de la forêt modèle de Prince Albert au Canada, il se compose des suivants :

- le Service canadien des forêts
- L'Institut forestier du Canada, section de la Saskatchewan
- Fédération des nations indiennes de la Saskatchewan
- la Bande indienne de Lac la Ronge
- la Nation crie de Montreal Lake
- le Grand conseil de Prince Albert
- Parc nation de Prince Albert
- Saskatchewan Environment and Resource Management
- le centre de villégiature de Candle Lake
- Weyerhaeuser Canada limitée

### Le conseil d'administration

Chaque forêt modèle a besoin d'un organe, qu'il s'appelle comité de gestion, comité directeur, ou conseil d'administration, qui se réunit régulièrement, qui surveille le travail du personnel de la forêt modèle et qui fournit l'orientation et accorde des autorisations relativement aux questions de fond. La taille de cet organe varie considérablement d'une forêt à l'autre et peut comporter entre trois et neuf membres, voire plus.

Les membres d'un conseil d'administration sont généralement élus lors de l'assemblée annuelle des partenaires ou dans le cadre d'une autre activité convenue d'un commun accord. Leur mandat est habituellement décalé de deux ans. Le conseil dont la composition reflète souvent la diversité des partenaires se réunit régulièrement pour passer en revue les activités, les projets, les nouvelles propositions, les problèmes et les rapports financiers des gestionnaires de la forêt modèle. C'est d'ailleurs le conseil qui approuve les budgets et qui prend les décisions de son plein gré ou à la recommandation de la direction. En tant qu'organe de direction suprême, le conseil d'administration est responsable de la conduite et du rendement de la forêt modèle en tant qu'entité.

### **Reddition de comptes**

L'organisation d'une forêt modèle agit pour le compte de ses partenaires pour ce qui est, par exemple, de l'élaboration et de la mise en oeuvre de projets. L'organisation assume également un rôle public et vise à contribuer au débat public sur les questions de ressources.

Pour que l'organisation de la forêt modèle soit représentative de ses membres et reflète fidèlement leur point de vue dans ces secteurs et d'autres, elle doit être structurée de manière qu'elle puisse rendre des comptes aux partenaires relativement aux décisions et aux mesures prises. Dans la plupart des cas, mais pas toujours, la reddition de comptes est garantie par la constitution de la forêt modèle en entité juridique auprès des autorités nationales ou intranationales responsables des organismes ou des associations publics.

Quelle que soit sa structure éventuelle, le cadre de reddition de comptes a pour but de créer un contexte procédural dans lequel les partenaires interagissent et les décisions sont prises. C'est également sur cette base que l'organisation de la forêt modèle se met à l'œuvre publiquement à titre

d'entité légitime et crédible. Sa cohésion en tant qu'organisation est assurée par une combinaison de buts et d'objectifs clairement énoncés et documentés, de structures de gouvernance, de processus décisionnels, de critères d'adhésion, etc.

Il importe de signaler ici que les attributions de l'organisation d'une forêt modèle englobent rarement des pouvoirs de décision sur l'assise territoriale. Ses droits et responsabilités sont généralement limités à la gouvernance, à la gestion et aux aspects financiers de ses activités de gestion interne, ainsi qu'à la surveillance des contrats relatifs à ses projets.

### **Compétences techniques**

L'organisation de la forêt modèle a accès à une pléthore d'experts professionnels et elle profite grandement de la contribution et des conseils de ses spécialistes, souvent par l'intermédiaire des comités techniques consultatifs officiels ou officieux. Le nombre, la composition et le niveau d'activités des comités techniques d'une forêt modèle varient selon les besoins : dans certains cas, un comité technique sera créé pour un projet en particulier et sera démantelé à l'achèvement du projet. Il y a, cependant, au moins un comité technique permanent qui agit à titre consultatif auprès du conseil d'administration et de la direction.

Un tel comité se compose habituellement des dirigeants des divers programmes ou projets de base de la forêt modèle (notamment des projets de recherche forestière, de développement économique, de système d'information géographique ou SIG, de communication). Il peut aider la forêt modèle à créer et à maintenir un ensemble intégré et ciblé de programmes et de projets. En outre, les membres du comité ont souvent accès à d'autres experts et ressources au sein de leur organisation d'attache. Les comités techniques se réunissent régulièrement et même très fréquemment lors de la conception d'un programme ou lors de l'évaluation ou de l'analyse des résultats et des progrès.

Parmi les comités techniques susceptibles d'être créés le cas échéant, mentionnons le comité responsable des examens de gestion interne et des vérifications techniques : il est utile que l'organisation procède régulièrement au contrôle de qualité pour s'assurer que les plans d'action proposés produiront les résultats escomptés.

Contrairement aux vérifications techniques, les vérifications financières doivent avoir lieu chaque année et être confiées à des vérificateurs indépendants.

*Nota : Les exigences relatives aux examens et aux vérifications techniques et financières externes varient d'une forêt modèle à l'autre selon les prescriptions des organismes commanditaires ainsi que des lois ou des procédures adoptées par la forêt modèle en question.*

### **Auto-gouvernance**

Le partenariat de la forêt modèle détermine les buts ainsi que les objectifs stratégiques annuels et à long terme et approuve les plans opérationnels annuels et à plus long terme. Il recrute un effectif permanent restreint pour surveiller l'élaboration et l'exécution des projets, lequel relève d'un directeur qui est tenu de rendre régulièrement compte au conseil d'administration ou à un organe comparable.

Le personnel a aussi pour tâche de coordonner les plans opérationnels annuels en faisant fond sur l'apport des exécutants de projets ainsi que des comités techniques, et, à l'occasion, du conseil d'administration. La plupart des projets d'une forêt modèle sont réalisés à contrat par les organismes partenaires. Partant, l'équipe de gestion de la forêt modèle est responsable de la surveillance du projet et de l'exécution du contrat.

En général, l'effectif permanent comprend au moins un chargé de projet, un agent de communication ou un agent technique et un agent administratif.

En fait, le nombre des employés d'une forêt modèle varient considérablement et dépendent des ressources disponibles, de l'ampleur du plan de travail annuel et, dans certains cas, des exigences des organismes commanditaires en matière de rapports et de suivi. Dans le cas des pays en développement, les dépenses de personnel peuvent être assumées par le pays d'accueil, par les organismes partenaires, par un organisme donateur international ou une combinaison des trois. D'autre part, il est important que les membres du personnel de la forêt modèle reçoivent une formation et un perfectionnement adéquats qui leur permettent d'exercer leurs fonctions avec confiance et habileté.

### **3. Que fait une forêt modèle?**

Le développement des forêts modèles propose une approche unique pour élaborer, mesurer et surveiller les stratégies relatives à la gestion durable des forêts. L'organisation d'une forêt modèle conçoit, élabore et met en œuvre un ensemble intégré de projets qui répondent aux besoins et aux attentes des partenariats multilatéraux locaux dans le cadre de l'utilisation durable des ressources.

La communication et la diffusion de renseignements sont essentielles au développement des forêts modèles à l'échelle locale ainsi qu'au sein de la grande collectivité des forêts modèles. Dans les cas où les intervenants ne disposent pas de forum adéquat pour exprimer leur point de vue sur la gestion des ressources, la forêt modèle devient un outil pour échanger de l'information et pour gérer des conflits. Le texte ci-après décrit le cadre général des activités très diversifiées relatives à la GDF auxquelles s'emploie une forêt modèle à différents échelons, du niveau local au niveau plus élevé.

### **Sélection des programmes**

Les plans de travail annuels et à plus long terme d'une forêt modèle comportent en général un certain nombre de secteurs de programmes qui tiennent compte des priorités établies par l'ensemble des partenaires et dont le choix découle des réunions, des consultations, des journées de réflexion ou des ateliers.

Des groupes d'experts techniques collaborent avec le partenariat pour déterminer les priorités, la façon de les traiter, le niveau d'effort nécessaire et les résultats escomptés. Jusqu'à présent, les programmes ont appartenu à un nombre relativement restreint de secteurs, dont chacun est assorti d'activités ou de projets opérationnels (chaque programme est réputé comporter un volet de gestion et d'administration de projets) :

- ▶ acquisition de données/l'inventaire des ressources
- ▶ science/recherche forestière
- ▶ maintien de la biodiversité
- ▶ communications
- ▶ transfert de technologie
- ▶ développement et diversification économiques

- renforcement des capacités (formation des gestionnaires et des employés et d'autres personnes)
- travail en réseau
- mesure de la durabilité/indicateurs locaux

L'amalgame des composantes de programme et leur pondération dépendent des choix opérés par le partenariat et reflètent les priorités et les besoins locaux. En même temps, le groupe doit faire preuve de discernement pour que le programme de travail ne soit pas tout simplement une série d'initiatives individuelles, mais plutôt un ensemble intégré d'initiatives qui se renforcent mutuellement et qui faciliteront la gestion et la planification à l'avenir.

### **Sélection des projets**

Dans chaque secteur de programme, on détermine les projets qu'il y a lieu d'élaborer et d'exécuter. C'est à ce stade qu'on attribue les ressources (financières et non financières) aux projets. Il s'agit là des coûts les plus variables. La forêt modèle s'emploie à obtenir les contributions financières directes (subventions, dons, contrats, etc.) des commanditaires ou des bailleurs de fonds.

En marge du financement direct, le partenariat doit s'efforcer d'obtenir des fonds de contrepartie ou majorés à l'interne sous forme de fonds réels, de services professionnels, d'installations ou d'autres contributions qui auront pour effet de compenser les coûts directs. Les coûts sont généralement plus élevés au cours de la première ou la deuxième année d'exploitation, car c'est à ce moment qu'ont lieu la majeure partie des achats d'immobilisations et des coûts de formation.

D'après la liste des secteurs de programme possibles, nous avons choisi d'examiner les projets ci-dessous qui illustrent le très vaste éventail des options disponibles à un partenariat. Les exemples sont tirés des plans de travail des forêts modèles existantes.

*Acquisition de données/inventaire des ressources* : inventaire des ressources faisant l'objet d'une demande sur le marché; profil socio-économique du territoire de la forêt modèle; inventaire détaillé des essences forestières; recherche archivistique sur l'histoire et la dynamique de la forêt; cartographie et classification des sols et de l'hydrologie.

*Surveillance et évaluation* : conception et application d'outils pour mesurer la durabilité (c.-à-d. les indicateurs locaux de la durabilité); mesure des niveaux durables de récolte et d'utilisation des ressources forestières.

*Science/recherche forestière* : élaboration et application des systèmes d'information géographique (SIG); recherches sur la pathologie des forêts; gestion des zones ripariennes; modélisation de la dynamique forestière; planification de scénarios; dynamique de la succession forestière; transformation du bois à valeur ajoutée dans des entreprises locales; autres produits forestiers non ligneux.

*Biodiversité* : documentation sur des espèces de flore et de faune rares et en voie de disparition; recherche sur les habitats et (ou) leur rétablissement; mesures de conservation et de protection; surveillance de la croissance démographique et des modes migratoires en rapport avec les opérations d'exploitation forestière.

*Communications* : journées de réflexion du partenariat; bulletins trimestriels; construction d'un site Web; acquisition et diffusion de données; organisation d'ateliers et de symposiums; participation à des activités; établissement de liens avec les commanditaires, les ONG, le gouvernement et d'autres.

*Transfert technologique* : recherche technologique en vue d'applications locales; adaptation du matériel sylvicole aux conditions locales; formation sur les SIG; formation sur la gestion des données et de l'information; études de cas ayant trait à la diversification économique au niveau local; partenariat interdisciplinaire pour échanger des expertises.

*Développement et diversification économiques* : transformation locale du bois à valeur ajoutée; développement de produits forestiers non ligneux; gestion des zones productrices de noix; tourisme et écotourisme; échanges techniques et d'experts entre forêts modèles.

*Renforcement des capacités* : formation en résolution de conflits, en gestion financière; planification stratégique; gestion des données; communications; examens techniques et financiers internes.

*Travail en réseau* : participation aux activités des régions et du RIFM; formation de réseaux thématiques (biodiversité, SIG ou indicateurs locaux, par exemple); initiatives bilatérales de transfert de technologie; stockage et échange de données par Internet; études des cas et des expériences de diversification économique; partage des progrès réalisés relativement aux outils de prise de décision au regard de la GDF.

Par exemple, la forêt modèle de Chiloé au Chili a mis en œuvre une série de projets dont les suivants :

- ▶ la création de sentiers forestiers
- ▶ la conservation de la biodiversité et du patrimoine génétique
- ▶ le soutien aux techniques de vannerie traditionnelles
- ▶ la formation en production et en commercialisation des articles d'art et d'artisanat
- ▶ la constitution d'un herbier de plantes médicinales traditionnelles provenant des forêts
- ▶ le développement des activités forestières durables dans la province de Chiloé
- ▶ l'exploitation et la production d'avelines
- ▶ l'éducation sur l'environnement à l'intention des diffuseurs ruraux
- ▶ le projet Bosqueduca ou l'élaboration d'un programme d'éducation destiné à la forêt modèle de Chiloé
- ▶ l'évaluation de l'utilisation de genêts épineux dans l'ensilage et le compostage
- ▶ l'élaboration de matériel pédagogique sur les pommes de terre indigènes
- ▶ l'organisation d'ateliers sur la charpenterie et sur la reforestation d'espèces indigènes
- ▶ la production et la commercialisation du charbon végétal

### **Administration et gestion**

Un budget administratif doit prévoir des fonds suffisants pour rémunérer un effectif dont la taille et le niveau de compétence cadrent avec l'importance et la complexité de l'initiative locale de la forêt modèle. Les activités englobent, entre autres, la gestion et la surveillance des projets ainsi que les communications. Chaque forêt modèle définit le ou les rôles des employés qu'elle recrute localement, néanmoins, ces derniers sont habituellement tenus d'assurer les tâches suivantes :

- ▶ l'organisation des assemblées générales
- ▶ l'organisation des réunions du conseil d'administration
- ▶ l'établissement de liens permanents avec les partenaires
- ▶ la gestion des contrats
- ▶ le recrutement et la formation du personnel
- ▶ la communication au niveau local et au sein du réseau
- ▶ la coordination de la production et de la diffusion des rapports techniques et autres
- ▶ la gestion et le contrôle budgétaires et financiers
- ▶ l'implantation des initiatives stratégiques (comme l'établissement de nouveaux partenariats, le lancement de projets ou les accords de financement)

Étant donné que les forêts modèles ont accès à des fonds limités, il incombe aux gestionnaires d'une forêt modèle de faire preuve d'efficacité et d'imagination afin d'utiliser les fonds de façon la plus judicieuse possible.

### **Évaluation interne, analyse et dialogue**

Une forêt modèle produit, dans le cadre de ses activités, un important volume de données, de cartes, de rapports techniques et d'autres ressources. Aussi l'organisation devrait-elle prendre les moyens nécessaires pour s'assurer que les renseignements et les expériences dont elle dispose sont partagés et, le cas échéant, appliqués. Or, malgré les meilleures intentions du monde, l'écart entre le travail des professionnels en ressources et les applications sur le terrain constitue souvent le maillon faible des opérations des forêts modèles. La gestion de l'information et sa communication aux éventuels utilisateurs relèvent de la responsabilité de chacun des principaux organes de la forêt modèle (direction, conseil d'administration ou comités techniques).

### **Engagement à l'égard de la GDF à l'échelle mondiale**

Chaque forêt modèle tient à partager ses expériences et à apprendre de celles des autres qui explorent également des solutions locales pour relever le défi de la durabilité. À cette fin, il faudrait, dans bien des cas, établir des liens avec d'autres forêts modèles, et ce par l'intermédiaire de divers mécanismes dont les suivants :

*Ateliers et forums des forêts modèles* : tout au long de l'année, les différentes forêts modèles,

les organisations internationales et les organismes nationaux organisent des activités reliées aux thèmes qui intéressent la plupart des forêts modèles.

*Échange d'informations et collaboration par Internet* : la plupart des forêts modèles possèdent actuellement des bases de données électroniques solidement établies et accessibles par Internet.

*Facilitation par le Secrétariat des échanges et du travail en réseau* : à l'issue de la tenue d'une série de consultations régionales détaillées sur les forêts modèles, on a dégagé un certain nombre d'éléments qui, de l'avis des forêts modèles, se prêtent à l'établissement de réseaux qui sont fort utiles aux membres. Le Secrétariat du RIFM entend concevoir des stratégies pour faciliter le travail en réseau (échange d'informations, collaboration, échanges, etc.) entre les forêts modèles dans cinq domaines, à savoir le partenariat et le renforcement des capacités; la diversification économique; la mesure et l'évaluation des progrès vers la GDF; l'adoption et l'utilisation des instruments de la GDF; le travail en réseau dans le cadre de projets spéciaux présentant des caractéristiques régionales ou thématiques très distinctes.

*Établissement de réseau autonome entre les forêts modèles* : chaque forêt modèle devrait établir des liens autonomes avec d'autres, en plus du travail en réseau qui est actuellement facilité par le Secrétariat du RIFM.

*Engagement plus élargi à l'égard des initiatives et des faits nouveaux en matière de la GDF* : le projet d'une forêt modèle est réalisé dans le cadre du Réseau international, mais également publiquement et de façon transparente au sein du milieu plus vaste des professionnels de la gestion des ressources. Aussi, pour qu'une forêt modèle puisse améliorer son rendement, devrait-elle informer et être informée des événements, des faits nouveaux et des activités qui ont trait à la GDF à tous les niveaux et, en particulier, aux initiatives associées aux Programmes forestiers nationaux et à la GDF internationale, telles que le Forum des Nations Unies sur les forêts (UNFF).

## **Établissement et maintien de partenariats**

Les gestionnaires des forêts modèles sont continuellement les principaux responsables des liens et du maintien du partenariat. Les progrès enregistrés au chapitre de la gestion durable font rarement la manchette des journaux : ils sont graduels et chèrement obtenus. Pour maintenir l'intérêt et la contribution du partenariat, il faut comprendre dès le départ qu'il s'agit d'une initiative à long terme, nécessitant une vision prospective, beaucoup de patience et des efforts constants de promotion de la part de ses partisans.

L'expérience démontre que le travail en réseau entre professionnels et forêts modèles, des projets concertés et l'engagement à l'égard du dialogue sur la politique internationale de la GDF sont autant des facteurs essentiels pour stimuler et accroître l'intérêt et la participation des partenaires.

## **Principes directeurs**

Nous avons mentionné plus haut que le concept de forêt modèle est chargé d'optimisme, mais c'est aussi un concept ambitieux. Dans la mesure où elle dépend du temps, de l'expertise et du dévouement de nombreux bénévoles (en plus certes du personnel et des entrepreneurs), une initiative de forêt modèle doit prouver son potentiel et sa capacité de créer un forum qui permet d'améliorer la prise de décisions au niveau local au regard de la gestion des ressources.



**Ville de Linan, Chine**

Pour que le concept de forêt modèle soit ciblé et crédible, il doit être guidé dans ses programmes, ses projets et ses activités par un certain nombre de principes directeurs communs. À l'instar des caractéristiques des forêts modèles, ces principes

sont conçus afin de fournir au partenariat le contexte et l'orientation nécessaires pour réussir. Ils font valoir la saine gestion, l'éducation continue, des objectifs clairs, la créativité et l'innovation. Parmi les principes les plus fréquemment cités, mentionnons :

#### **Pertinence pour les intervenants**

La GDF doit rapporter des dividendes réels et mesurables aux intervenants et aux collectivités locaux qui investissent leur temps et leur énergie dans une forêt modèle donnée.

#### **Un niveau élevé d'intégrité financière et d'efficacité de gestion**

Une forêt modèle est financièrement appuyée par une combinaison de fonds publics (des contribuables), de contributions financières directes et non financières des organismes partenaires et des bailleurs de fonds. Même si l'éventail et l'ampleur des projets qu'une forêt modèle peut entreprendre sont pratiquement illimités, les fonds disponibles ne le sont pas. Pour conserver l'aval du partenariat et ne pas perdre la confiance des bailleurs de fonds et d'autres partisans, une forêt modèle doit être en mesure de gérer ses affaires avec efficacité et de présenter des comptes financiers transparents à tout moment.

#### **Valeur du partenariat sous tous ses angles**

Conformément au dicton voulant que « *le tout est plus grand que la somme de ses parties* », il est entendu que les différents groupes et les différents individus ont chacun leur propre opinion de la forêt. Chacun de ces points de vue contribue à la compréhension d'ensemble des valeurs et des rapports d'interdépendance qui constituent un écosystème. Peu importe la richesse de ce point de vue d'ensemble, il y a peu de chances qu'il soit complet. Mais, en construisant un tel partenariat, nous pouvons compter sur certaines des meilleures évaluations de la façon de comprendre et de gérer des écosystèmes complexes.

L'établissement de rapports de travail fructueux au sein d'un partenariat est en soi un exercice novateur qui permet de forger des liens qui n'existaient pas auparavant, des liens qui peuvent jouer un rôle essentiel dans l'élaboration de meilleures stratégies de gestion à long terme.

#### **Respect de l'indépendance des forêts modèles participantes et de la souveraineté des pays participants**

Le dynamisme d'un partenariat dépend de la validité et de l'efficacité de la transmission de l'information, ainsi que de la transparence des tribunes de discussion. Une forêt modèle est mieux en mesure de gérer ses besoins si on lui reconnaît ce rôle à tous les niveaux (local, régional et national). Étant donné que toutes les forêts modèles doivent se conformer aux structures de leur propre pays, il appartient à chaque pays commanditaire d'appuyer et de favoriser les conditions qui permettent à un partenariat d'acquiescer de son mandat dans le cadre du programme de forêts modèles.

#### **Une tribune ouverte de débats et de décisions fondée sur l'égalité et le respect mutuel**

Comme nous l'avons vu plus haut, une forêt modèle doit avoir une structure qui favorise la transmission de l'information et le transfert des connaissances. La gestion efficace des enjeux, des débats et des conflits lui permettra plus facilement d'atteindre ce but. Cela est d'autant plus vrai que le partenariat comprend non seulement ceux qui ont des pouvoirs considérables dans le secteur des ressources mais aussi ceux qui n'en exercent que peu ou aucun.

Il faut s'attendre à des crises de croissance durant les premières phases d'un nouveau partenariat de forêt modèle: les débats sont souvent animés et les points de vue fréquemment unilatéraux. Les processus de décision n'ont pas été mis à l'épreuve et le manque d'expérience en matière de collaboration interpellera la volonté du partenariat à vouloir rester ensemble. Cependant, si les partenaires ont pris un engagement envers le concept de forêt modèle et que chaque partenaire vient à la table de discussion prêt à traiter les autres avec respect et considération, le débat peut alors être fructueux et les décisions mûrement réfléchies et représentatives de l'apport des différents partenaires.

#### **Respect de la valeur des connaissances des collectivités locales, des femmes et des Autochtones**

Bien que l'utilisation des forêts ait souvent des avantages nets pour les utilisateurs en milieu urbain ou en région éloignée, les collectivités



locales font face à l'épuisement des ressources, à un paysage dégradé ou à une économie insoutenable, ce qui a pour effet d'appauvrir les collectivités sous bien des rapports autres qu'économiques, notamment en remplaçant les valeurs autochtones existantes par des valeurs de l'extérieur ou en marginalisant et en diminuant la valeur des connaissances locales sur la forêt, ses utilisations et ses cycles.

Le partenariat d'une forêt modèle et ses programmes respectent les connaissances des collectivités locales, notamment celles des femmes et des Autochtones, qui jouent un rôle légitime et essentiel en vue la durabilité et du bien-être de la collectivité.

### **Souci de la qualité des résultats des recherches partagé avec les membres et les partenaires du Réseau**

Le transfert de connaissances et de technologies dans une forêt modèle et entre les forêts modèles est au coeur de la notion de travail en réseau. La transmission des expériences et des progrès réalisés en vue d'une meilleure gestion des forêts peut accélérer une évolution analogue dans d'autres forêts modèles et confirmer à d'autres la validité de leurs propres observations et conclusions. Au même titre que l'efficacité de la gestion et l'intégrité financière, la qualité des travaux réalisés par une forêt modèle est essentielle à l'efficacité des décisions prises localement ainsi qu'à la crédibilité du partenariat dans son ensemble. Un solide programme de recherche, des données accessibles et des rapports techniques de qualité sont autant de variables importantes de cette équation.

### **Reconnaissance de l'importance de l'information, de la communication et de la sensibilisation mondiale relativement à la gestion durable des forêts**

La gestion durable des forêts est bien plus qu'un simple défi d'ordre technique ou de gestion, c'est aussi une importante question de communication. Un élément fondamental du dialogue sur la GDF est d'ailleurs le transfert efficace de connaissances de la forêt modèle vers un public plus vaste afin que l'initiative soit comprise et appuyée à une plus grande échelle. La production, la diffusion et la communication de l'information à l'intention de ce vaste public – des élèves aux adultes, du niveau local au niveau national – est

un élément essentiel d'une stratégie à long terme de toute forêt modèle.

En fin de compte, la principale raison d'être du Réseau est de contribuer à la gestion de la forêt de manière à subvenir aux besoins des habitants actuels de la planète tout en respectant et en protégeant les droits des générations futures.

Ce document peut être consulté sur le site Web du RIFM au [www.rifm.net](http://www.rifm.net).

